

SASARAN STRATEGIS PENGEMBANGAN MODEL KLUSTER INDUSTRI PERIKANAN TANGKAP

Strategic objectives for Cluster Development Model of Capture Fisheries Industry

Oleh:

Tri Wiji Nurani^{1*}, Ardani², Ernani Lubis¹

¹ Departemen Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Institut Pertanian Bogor

² Program Studi Teknologi Perikanan Tangkap, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

* Korespondensi: triwiji@hotmail.com

Diterima: 30 Desember 2013; Disetujui: 25 April 2014

ABSTRACT

Cluster model in fisheries industry base on leading commodity is a policies initiated by the Ministry of Fisheries and Marine Affairs to promote the accelerated development of marine and fisheries sector. Palabuhanratu is one of the areas designated as fisheries industry cluster development. The successful development of the program needs to be evaluated by measurable indicators. This study aims to formulate strategic goals as a measure of the success of the development model of capture fisheries industrial clusters in Palabuhanratu. SWOT analysis and balanced scorecard are used to formulate a strategy and a benchmark for the success of the program. The study states that the strategic objectives of capture fisheries industry cluster development in Palabuhanratu should be able to synergize the interests of actors and interests among sectors in order to create industries competitiveness and productiveness. Factors of success include 8 strategic targets with 17 benchmarks are covered in 4 perspectives: customer and stakeholder perspective, financial, internal business and institutional perspective. Strategic objectives include balancing utilization and conservation, continuity of production, quality, customer satisfaction, supply chain integration, partnerships, and commitment among the actors in the development of the program.

Keywords: *cluster industry model, Palabuhanratu, capture fisheries, strategic objective, benchmark*

ABSTRAK

Model kluster industri perikanan berbasis komoditas unggulan merupakan kebijakan yang digulirkan oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan untuk mendorong percepatan pembangunan sektor kelautan dan perikanan. Palabuhanratu merupakan salah satu lokasi yang ditetapkan sebagai kawasan pengembangan kluster industri perikanan tangkap. Keberhasilan pengembangan program perlu dievaluasi melalui indikator yang terukur. Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan sasaran strategis sebagai tolok ukur keberhasilan pengembangan model kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu. Analisis *SWOT* dan *balanced scorecard* digunakan untuk merumuskan strategi dan tolok ukur keberhasilan program. Hasil penelitian menyatakan bahwa sasaran strategis pengembangan kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu harus dapat mensinergikan kepentingan para pelaku dan kepentingan antar sektor untuk dapat menciptakan industri yang memiliki daya saing dan produktif. Faktor keberhasilan mencakup 8 sasaran strategis, dengan 17 tolok ukur keberhasilan yang tercakup dalam 4 perspektif yaitu perspektif pelanggan dan stakeholder, keuangan, bisnis internal dan perspektif kelembagaan.

Sasaran strategis meliputi keseimbangan pemanfaatan dan konservasi, kontinuitas produksi, mutu, kepuasan pelanggan, integrasi rantai pasok, kemitraan, dan komitmen diantara para pelaku dalam pengembangan program.

Kata kunci: model kluster industri, Palabuhanratu, perikanan tangkap, sasaran strategis, tolok ukur

PENDAHULUAN

Kementerian Kelautan dan Perikanan telah mengeluarkan kebijakan untuk mendorong percepatan pembangunan sektor kelautan dan perikanan melalui model kluster industri perikanan berbasis komoditas unggulan. Kebijakan ini tertuang dalam Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan No. 12/MEN/2010 tentang Minapolitan. Sasaran yang akan dicapai yaitu usaha perikanan yang berdaya saing tinggi, sehingga dapat memberikan dampak yang positif bagi pelaku usaha, masyarakat dan perkembangan ekonomi wilayah.

Palabuhanratu merupakan salah satu lokasi yang ditetapkan sebagai kawasan pengembangan kluster industri perikanan tangkap, dengan basis utama kegiatan adalah usaha penangkapan ikan. Pengembangan kawasan dilakukan secara terintegrasi oleh pemerintah, swasta dan masyarakat guna menciptakan iklim usaha yang lebih baik untuk pertumbuhan ekonomi wilayah, penciptaan lapangan kerja dan pendapatan masyarakat. Pengembangan kluster industri ini didukung oleh keberadaan PPN Palabuhanratu sebagai kawasan inti dan pangkalan pendaratan ikan (PPI) lainnya di kawasan Teluk Palabuhanratu sebagai kawasan pendukung.

Aspek penting dalam pengembangan kluster industri adalah aspek rantai pasok, kelembagaan dan pasar. Pengembangan kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu akan efektif jika dikelola secara terintegrasi antar pelaku dan komponen yang ada. Keterpaduan antara kegiatan usaha penangkapan ikan yang dilakukan oleh nelayan, pengolah hingga perusahaan eksportir yang melakukan pemasaran produk. Keterpaduan antar wilayah, antar sektor dan antar komoditas. Riadi (2012) menyatakan bahwa, basis integrasi dalam pengembangan kluster industri dapat dicirikan oleh ko-operasi, kolaborasi, berbagi informasi, kepercayaan, kemitraan, penyebaran teknologi, dan pergeseran dari proses individual ke proses integrasi rantai pasok. Resultan dari integrasi semua pelaku rantai pasok di dalam sistem pada akhirnya akan menghasilkan daya saing rantai pasok. Oleh karena itu, model integrasi merupakan salah satu solusi dan memiliki peran yang strategis dalam pengem-

bangun kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu (Ardani *et al.* 2012).

Program pengembangan kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu diharapkan berhasil dalam implementasinya. Keberhasilan implementasi dari suatu program, perlu direncanakan melalui perumusan strategi yang tepat. Strategi dapat dirumuskan berdasarkan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Strategi tersebut perlu diterjemahkan ke dalam seperangkat ukuran dan target yang jelas dan menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pelaksana program maupun stakeholder terkait lainnya, agar visi, tujuan dan strategi dapat tercapai secara optimal. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka kajian untuk merumuskan sasaran strategis pengembangan model kluster industri perikanan tangkap ini penting untuk dilakukan.

Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan sasaran strategis sebagai tolok ukur keberhasilan pengembangan model kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu, Kabupaten Sukabumi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan pembangunan perikanan di Kawasan Palabuhanratu.

METODE

Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret sampai dengan Mei 2012. Pengambilan data lapangan dilakukan di kawasan kluster industri perikanan tangkap Palabuhanratu, Kabupaten Sukabumi.

Pengumpulan data untuk memformulasikan sasaran strategis pengembangan kluster industri perikanan tangkap dilakukan melalui survei lapang. Jenis data berupa data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi lapang, kuesioner, dan wawancara semi terstruktur. Penentuan sampel responden dilakukan berdasarkan pendekatan purposive sampling.

Data sekunder meliputi data terkait dengan implementasi program pengembangan kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu. Data sekunder diperoleh dari instansi terkait, seperti dinas perikanan, pelabuhan per-

ikanan, tempat pelelangan ikan dan sumber informasi lain yang relevan yang dapat digunakan untuk mengetahui kondisi saat ini dari implementasi program.

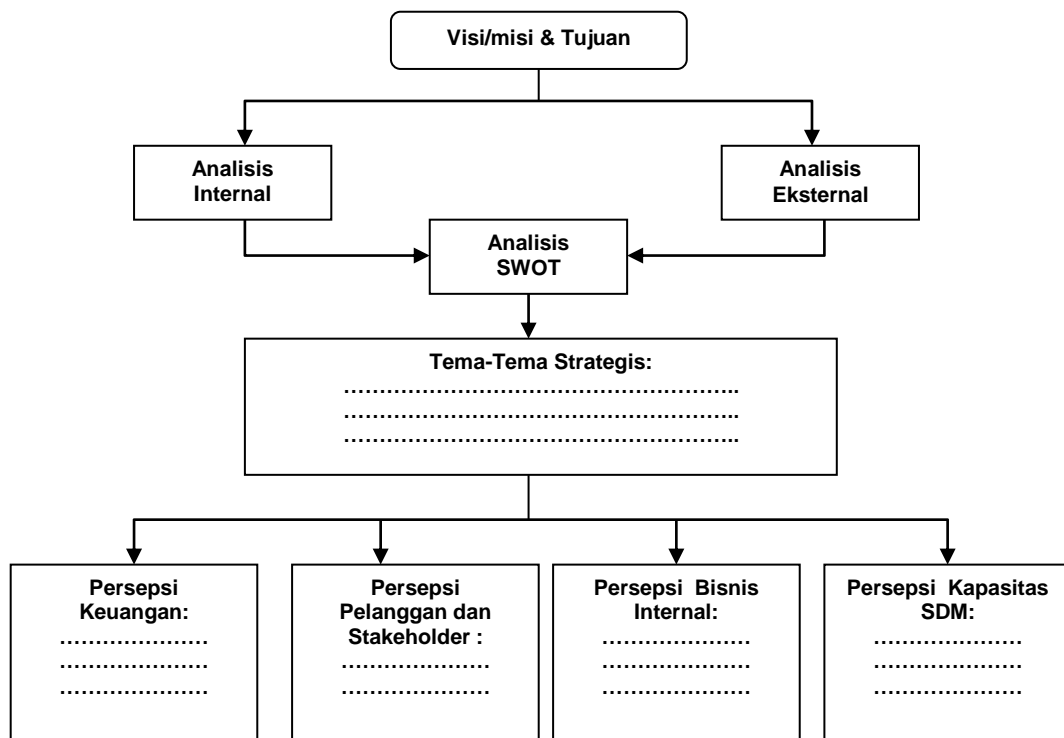
Perumusan strategi dilakukan dengan pendekatan analisis SWOT dan *balanced scorecard*. Analisis *balanced scorecard* digunakan dalam perumusan sasaran strategis, dengan pertimbangan bahwa teknik analisis ini dapat mengukur kinerja perusahaan atau organisasi secara komprehensif, terukur, akurat dan relevan, serta dapat diterapkan pada berbagai bidang (Etim dan Agara 2011; Kumari 2011; Akbarzadeh 2012; Iveta 2012; Abdullah *et al.* 2013). Kerangka perumusan strategi dapat dilihat pada Gambar 1.

Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis kondisi internal maupun eksternal program pengembangan kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Sementara itu, analisis eksternal mencakup faktor peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*).

Analisis *balanced scorecard* digunakan untuk menterjemahkan misi kedalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai. Mengacu Nurani *et al.* (2011), tahap-tahap yang dilakukan dalam penyusunan *balanced*

scorecard yaitu sebagai berikut: 1) Perumusan strategi berdasarkan analisis SWOT. Perumusan strategi dilakukan melalui evaluasi terhadap kondisi internal dan eksternal pengembangan kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu; 2) Perumusan strategi dalam perspektif *balanced scorecard*. Pada tahap ini, perumusan strategi dari hasil analisis SWOT diplotkan ke dalam 4 perspektif yaitu pelanggan dan stakeholder, finansial, proses bisnis internal, serta kapasitas kelembagaan; 3) Perumusan sasaran strategis. Pada tahapan ini akan merinci visi pada tiap-tiap perspektif dan merumuskan sasaran strategis sebagai indikator ukuran hasil atau indikator akibat; 4) Identifikasi faktor-faktor keberhasilan atau tolak ukur. Pada tahap ini akan ditetapkan faktor-faktor yang menjadi tolak ukur atau kunci keberhasilan program; 5) Pengembangan tolak ukur, identifikasi penyebab dan dampak serta membuat keseimbangan.

Tolak ukur sebagaimana telah dirumuskan pada tahap sebelumnya kemudian diterjemahkan ke dalam target-target yang dapat dijangkau pada periode waktu tertentu. Target-target tersebut dapat dicapai melalui langkah-langkah tindakan atau inisiasi atau juga disebut sebagai indikator sebab. Indikator sebab merupakan langkah-langkah untuk pencapaian indikator akibat.



Sumber: Yuwono *et al.* (2007) diolah kembali

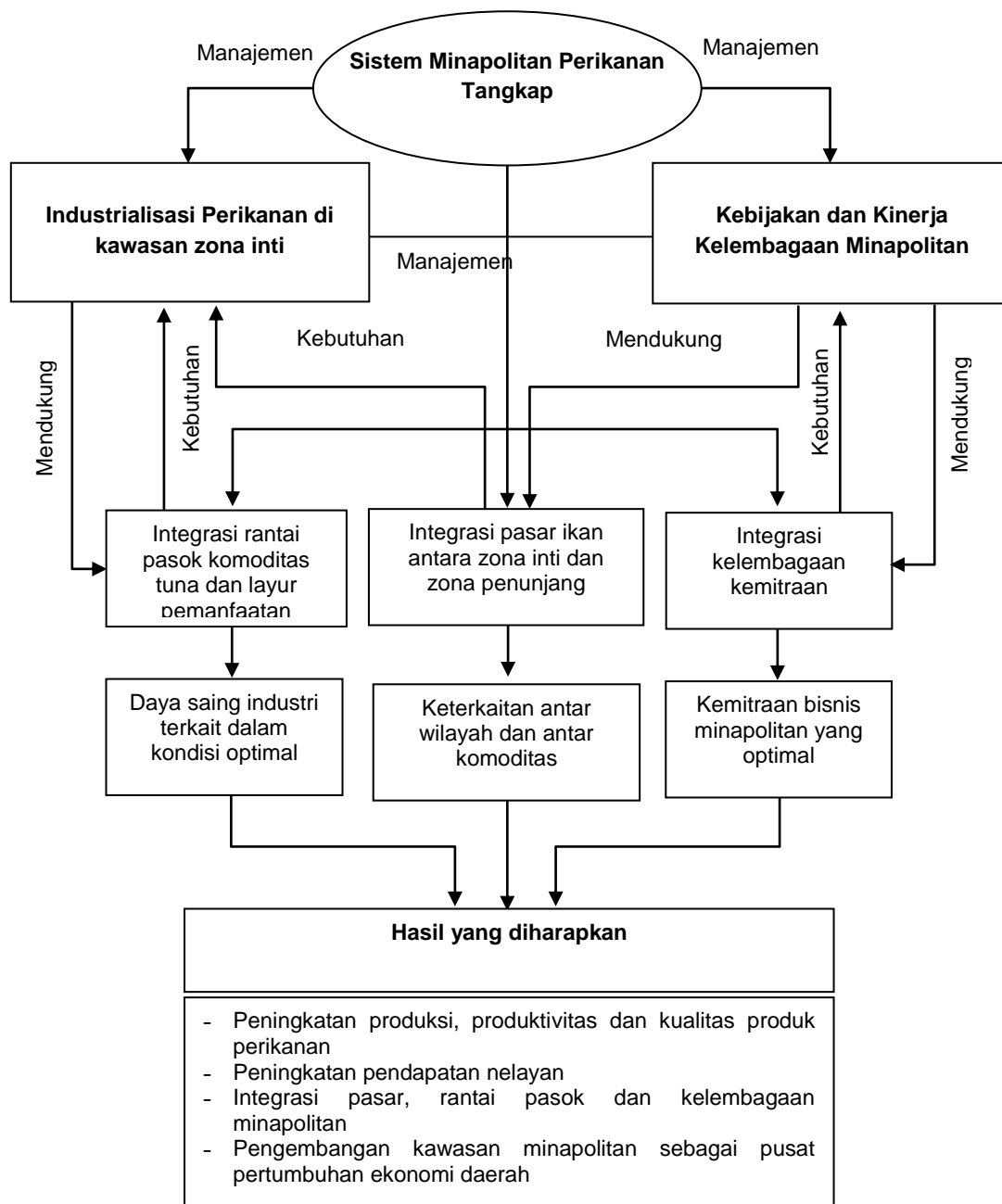
Gambar 1 Kerangka perumusan strategi dengan pendekatan SWOT dan *balanced scorecard*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ardani (2012) telah menghasilkan model pengembangan kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu, atau lebih dikenal dengan program minapolitan (Gambar 2). Model memperlihatkan bahwa output dari program akan tercapai melalui sinergi atau memadukan dua subsistem yaitu industrialisasi perikanan di kawasan zona inti serta kebijakan dan kinerja kelembagaan. Pembangunan model menggunakan pendekatan kluster industri (Ellison *et al.* 2010) dan integrasi rantai pasok (Marimin dan Maghfiroh 2011). Keterpaduan dalam model akan dapat mewujudkan peningkatan keung-

gulan daya saing yang disebut Porter's Diamond Theory (Daryanto 2004; Davis dan Ellis 2000; Tarigan 2008).

Model akan diimplementasikan pada sistem yang nyata. Keberhasilan dari implementasi model ke dalam sistem, memerlukan rumusan sasaran-sasaran strategis, agar model dapat berjalan efektif. Sasaran strategis perlu diterjemahkan ke dalam tolok ukur dan langkah tindakan yang lebih bersifat operasional. Sasaran strategis dirumuskan berdasarkan tahap-tahap analisis *balanced scorecard* yang didahului analisis *SWOT* (*strengths weakness opportunities and threats*).



Gambar 2 Model pengembangan kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu

Perumusan Strategi Berdasarkan Analisis SWOT

Berdasarkan analisis *SWOT* telah dihasilkan 8 strategi untuk pengembangan kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu, yaitu 1) optimalisasi pemanfaatan komoditas unggulan yaitu ikan tuna dan layur, 2) peningkatan sarana, prasarana dan infrastruktur transportasi serta pelabuhan perikanan, 3) membangun kemitraan diantara para pelaku usaha di dalam kluster, 4) peningkatan kinerja pengelola pelabuhan perikanan, 5) pengembangan industrialisasi perikanan, 6) pengembangan perikanan tangkap berkelanjutan, 7)

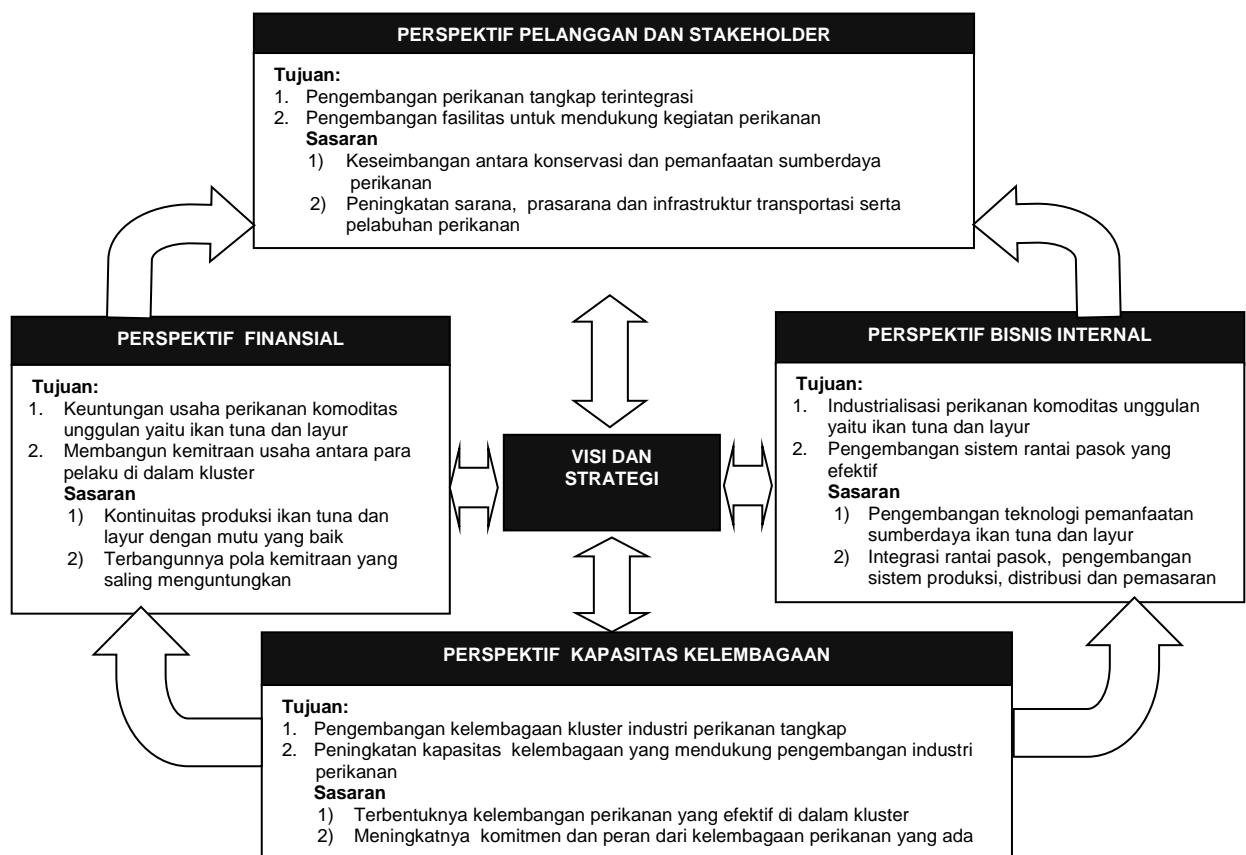
pengembangan pola kemitraan antara para pelaku (*win-win partnerships*); serta 8) membangun kesadaran kolektif untuk tetap komitmen dan konsisten dalam mengembangkan kluster industri.

Perumusan strategi dalam perspektif *balanced scorecard*

Strategi hasil analisis *SWOT* selanjutnya ditransformasikan ke dalam 4 perspektif *balanced scorecard*, yaitu 1) pelanggan dan stakeholder, 2) keuangan atau finansial, 3) bisnis internal, dan 4) kapasitas kelembagaan (Tabel 1).

Tabel 1 Tujuan strategis pengembangan kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu berdasarkan perspektif *balanced scorecard*

Perspektif	Tujuan Strategis
Pelanggan dan stakeholder	1) Pengembangan perikanan tangkap terintegrasi 2) Pengembangan fasilitas untuk mendukung berkembangnya kegiatan perikanan
Keuangan (finansial)	1) Keuntungan usaha perikanan komoditas unggulan yaitu ikan tuna dan layur 2) Membangun kemitraan usaha antara para pelaku di dalam kluster
Bisnis internal	1) Integrasi rantai pasok, pengembangan sistem produksi dan peningkatan sarana dan prasarana (5) 2) Membangun kesadaran kolektif untuk tetap komitmen dan konsisten dalam mengembangkan kluster industri
Kapasitas kelembagaan	1) Konsolidasi anggota rantai pasok dan inovasi kelembagaan kemitraan (6) 2) Pendistribusian dan monitoring informasi sumberdaya dan kegiatan kemitraan kluster industri perikanan agar terjadi sinergi kemitraan (8)



Gambar 3 Tujuan dan sasaran strategis pengembangan minapolitan perikanan tangkap di Palabuhanratu

Perumusan sasaran strategis

Tahap selanjutnya dalam penyusunan *balanced scorecard* adalah merinci tujuan pada tiap-tiap perspektif dan merumuskan sasaran strategis atau indikator ukuran hasil (indikator akibat). Gambar 3 menunjukkan hubungan sebab akibat sasaran strategis dari keempat persepektif *balanced scorecard*.

Berdasarkan sasaran strategis yang telah dirumuskan, kemudian akan dijabarkan lebih detail ke dalam faktor-faktor penting keberhasilan atau tolok ukur sasaran strategis (Tabel 2).

Tolok ukur sebagaimana telah dirumuskan pada Tabel 2 kemudian diterjemahkan ke dalam target-target yang dapat dijangkau pada periode waktu tertentu. Umpan balik dapat diperoleh melalui evaluasi terhadap pencapaian target-target dari tolok ukur yang telah ditetapkan. Target-target tersebut dapat dicapai melalui langkah-langkah tindakan atau inisiasi atau disebut juga sebagai indikator sebab. Indikator sebab ini merupakan langkah-langkah tindakan untuk mencapai indikator akibat (Nurani *et al.* 2011).

Tabel 3 menunjukkan rumusan tujuan, sasaran, tolok ukur dan inisiasi pengembangan model kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu. Selanjutnya Gambar 4 menunjukkan keterkaitan keempat perspektif dalam mencapai tujuan program pengembangan. Perspektif kapasitas kelembagaan mendorong tercapainya tujuan dan sasaran strategis dari

perspektif bisnis internal dan perspektif keuangan. Secara simultan ketiga perspektif tersebut akan mendorong tercapainya tujuan dan sasaran strategis dari perspektif pelanggan dan *stakeholder*.

Keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran strategis pengembangan model kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu akan sangat tergantung pada 3 kelembagaan yang menjadi elemen penting program yaitu Pengelola pelabuhan perikanan nusantara (PPN) Palabuhanratu, dinas kelautan dan perikanan, serta Bappeda. Pengelola PPN Palabuhanratu berperan sebagai penanggung jawab teknis pengembangan kegiatan perikanan tangkap di zona inti. Dinas Kelautan dan Perikanan berperan sebagai penanggung jawab teknis pengembangan kegiatan perikanan tangkap di zona penunjang.

Adapun Bappeda berfungsi sebagai koordinator perencanaan dan penganggaran untuk pengembangan kluster industri. Bappeda juga memiliki *power* yang kuat pada saat Musrenbang di tingkat kabupaten agar sektor-sektor terkait dapat berkontribusi dalam pengembangan program. Mengacu pada konsep *balanced scorecard*, kinerja ketiga kelembagaan tersebut akan menjadi penggerak utama pencapaian sasaran strategis dari perspektif bisnis internal dan keuangan serta pada akhirnya bermuara pada kepuasan pelanggan dan *stakeholder* dari program pengembangan kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu.

Tabel 2 Faktor-faktor keberhasilan sasaran strategis pengembangan model kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu

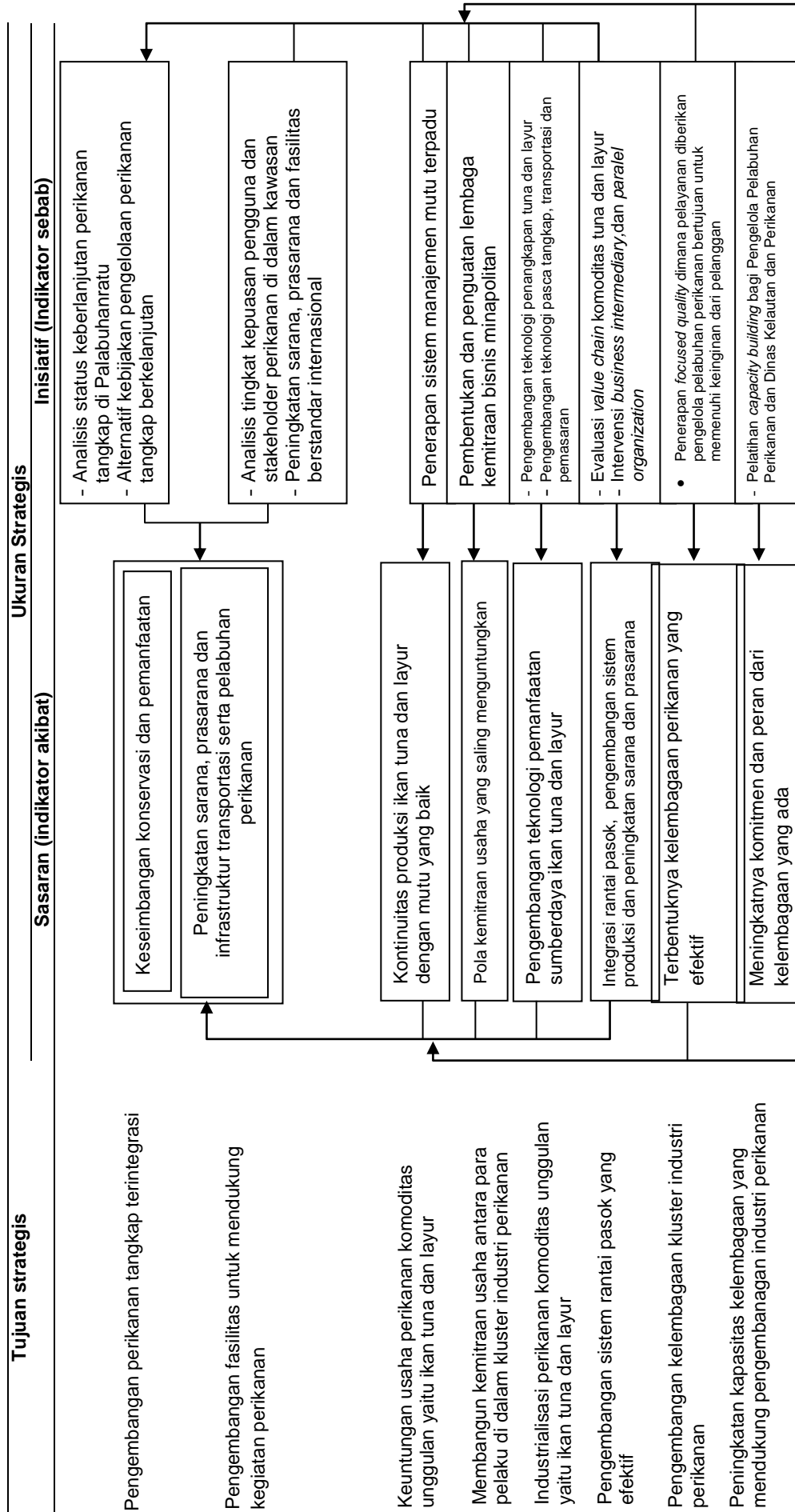
Sasaran strategis	Faktor-faktor keberhasilan (tolok ukur)
1) Keseimbangan antara konservasi dan pemanfaatan sumberdaya perikanan	<ul style="list-style-type: none"> Status keberlanjutan ekologi, sosial ekonomi, masyarakat dan kelembagaan
2) Peningkatan sarana, prasarana dan infrastruktur transportasi serta pelabuhan perikanan	<ul style="list-style-type: none"> Jenis, kapasitas dan kualitas fasilitas pelayanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan Kenyamanan dan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang atas pelayanan yang diberikan
3) Kontinuitas produksi ikan tuna dan layur dengan mutu yang baik	<ul style="list-style-type: none"> Penerapan manajemen mutu dari mulai <i>input</i>, proses, <i>output</i> dan layanan purna jual Kesadaran mutu dipahami oleh anggota rantai pasok
4) Terbangunnya pola kemitraan usaha yang saling menguntungkan di dalam kluster	<ul style="list-style-type: none"> Kinerja industri perikanan meningkat Tingkat kepuasan antar anggota kluster Peningkatan nilai produksi
5) Pengembangan teknologi pemanfaatan sumberdaya ikan tuna dan layur	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan pendapatan nelayan
6) Integrasi rantai pasok, pengembangan sistem produksi, transportasi dan pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan tenaga kerja yang terserap Kluster industri perikanan yang berdaya saing Posisi tawar yang seimbang antara nelayan, pedagang pengumpul dan perusahaan
7) Terbentuknya kelembagaan perikanan yang efektif di dalam kluster	<ul style="list-style-type: none"> Industri perikanan mendapat fasilitasi yang memadai dan efektif untuk berkembang
8) Meningkatnya komitmen dan peran dari lembaga perikanan yang ada	<ul style="list-style-type: none"> Efisiensi dan efektivitas kinerja dari kelembagaan perikanan yang ada, seperti pelabuhan perikanan dan dinas perikanan

Tabel 3 Pengembangan tolok ukur, identifikasi penyebab dan dampak serta membuat keseimbangan

Tujuan berbasis perspektif	Sasaran	Tolok Ukur	Target	Inisiatif
Pelanggan dan stakeholders:				
1. Pengembangan perikanan tangkap terintegrasi	1) Keseimbangan antara konservasi dan pemanfaatan sumberdaya ikan	<ul style="list-style-type: none"> Status keberlanjutan ekologi, sosial ekonomi, masyarakat dan kelembagaan 	<ul style="list-style-type: none"> Status keberlanjutan perikanan tangkap di Palabuhanratu 	<ul style="list-style-type: none"> Analisis status keberlanjutan perikanan tangkap di Palabuhanratu Alternatif kebijakan pengelolaan perikanan tangkap berkelanjutan
2. Pengembangan fasilitas untuk mendukung kegiatan perikanan	2) Peningkatan sarana, prasarana dan infrastruktur transportasi serta pelabuhan perikanan	<ul style="list-style-type: none"> Jenis, kapasitas dan kualitas fasilitas pelayanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan Kenyamanan dan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang atas pelayanan yang diberikan 	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kebutuhan pelanggan sesuai dengan fasilitas pelayanan yang dimiliki pelabuhan perikanan Kemudahan aksesibilitas bagi industri perikanan Kepuasan pelanggan terhadap fasilitas yang ada 	<ul style="list-style-type: none"> Analisis tingkat kepuasan pelanggan dan stakeholder di kawasan minapolitan Peningkatan sarana, prasarana dan infrastruktur penunjang industrialisasi perikanan yang memiliki standar internasional
Keuangan				
1. Keuntungan usaha perikanan komoditas unggulan yaitu ikan tuna dan layur	1) Kontinuitas produksi ikan tuna dan layur dengan mutu yang baik	<ul style="list-style-type: none"> Penerapan manajemen mutu mulai dari input, proses, output dan layanan purna jual Kesadaran mutu dipahami oleh anggota rantai pasok 	<ul style="list-style-type: none"> Meminimumkan produk <i>reject</i> atau klaim berkurang Peningkatan mutu dan kualitas produk minimal 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Penerapan sistem manajemen mutu pada industri perikanan (seperti SMM ISO 9000 dan HACCP)
2. Membangun kemitraan usaha antara para pelaku usaha di dalam kluster	2) Terbangunnya pola kemitraan usaha yang saling menguntungkan di dalam kluster industri perikanan	<ul style="list-style-type: none"> Kinerja industri perikanan meningkat Tingkat kepuasan diantara anggota kluster 	<ul style="list-style-type: none"> Bergeraknya roda bisnis perikanan tangkap Kenaikan tingkat kepuasan mitra bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> Pembentukan dan penguatan lembaga kemitraan minapolitan

Lanjutan Tabel 3

Tujuan berbasis perspektif	Sasaran	Tolok Ukur	Target	Inisiatif
Bisnis Internal				
1. Industrialisasi perikanan komoditas unggulan yaitu ikan tuna dan layur	1) Pengembangan teknologi pemanfaatan sumberdaya ikan tuna dan layur	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan nilai produksi • Peningkatan pendapatan nelayan • Peningkatan tenaga kerja yang terserap 	<ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi biaya produksi • Peningkatan industri pengolahan dan pemasaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan teknologi penangkapan tuna dan layur • Pengembangan teknologi pasca tangkap, distribusi dan pemasaran
2. Pengembangan sistem rantai pasok yang efektif	2) Integrasi rantai pasok, pengembangan sistem produksi dan peningkatan sarana dan prasarana	<ul style="list-style-type: none"> • Kluster industri perikanan yang berdaya saing • Posisi tawar yang seimbang antara nelayan, pedagang pengumpul dan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Profit share</i> yang diterima nelayan buruh minimal 60% • Penyempurnaan pola kemitraan inti plasma dan <i>contract farming</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi <i>value chain</i> komoditas tuna dan layur • Intervensi <i>business intermediary</i>, dan <i>parallel organization</i>
Kapasitas kelembagaan				
1. Pengembangan kelembagaan kluster industri perikanan tangkap	1) Terbentuknya kelembagaan perikanan yang efektif	<ul style="list-style-type: none"> • Industri perikanan mendapat fasilitas yang memadai dan efektif untuk berkembang 	<ul style="list-style-type: none"> • Perbaikan kualitas pelayanan seperti, ketepatan waktu, kemudahan, dan kenyamanan pelayanan serta tanggapjawab, kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan <i>focused quality</i> dimana pelayanan diberikan pengelola pelabuhan perikanan bertujuan untuk memenuhi keinginan dari pelanggan.
2. Peningkatan kapasitas kelembagaan yang mendukung pengembangan industri perikanan	2) Meningkatkan komitmen dan peran dari kelembagaan yang ada	<ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi dan efektivitas kinerja dari kelembagaan perikanan yang ada, seperti Pelabuhan Perikanan dan Dinas Kelautan dan Perikanan 	<ul style="list-style-type: none"> • Terumuskannya standar pelayanan yang baku 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan <i>capacity building</i> bagi Pengelola Pelabuhan Perikanan dan Dinas Kelautan dan Perikanan



Gambar 4 Keterkaitan tujuan, sasaran strategis, dan indikator pencapaian sasaran strategi

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Sasaran strategis pengembangan kluster industri perikanan tangkap di Palabuhanratu tercakup dalam 4 perspektif yaitu pelanggan dan stakeholder, keuangan, bisnis internal dan kapasitas kelembagaan. Sasaran strategis meliputi keseimbangan pemanfaatan dan konservasi, kontinuitas produksi, mutu, kepuasan pelanggan, integrasi rantai pasok, kemitraan, dan komitmen diantara para pelaku dalam pengembangan program.

Sasaran strategis dijabarkan dalam 17 tolok ukur keberhasilan program. Sasaran strategis akan dapat tercapai melalui inisiatif-inisiatif tindakan jangka pendek. Tiga lembaga berperan penting untuk tercapainya sasaran strategis yaitu PPN Palabuhanratu, Dinas Kelautan dan Perikanan serta Bappeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah I, Umair T, Rashid Y, Naeem B. 2013. Developments on balanced scorecard: a historical review. *World Applied Sciences Journal*. 21 (1): 134-141.
- Akbarzadeh F. 2012. The *Balanced Scorecard* (BSC) method: from theory to practice. *Arabian Journal of Business and Management Review*. 2(5): 86-96.
- Ardani. 2012. Model integrasi dalam pengembangan minapolitan perikanan tangkap di Palabuhanratu Kabupaten Sukabumi Jawa Barat [tesis]. Bogor: Sekolah Pascasarjana IPB.
- Ardani, Nurani TW, Lubis E. 2013. Integrasi pasar komoditas unggulan minapolitan di Palabuhanratu. *Jurnal Marine Fisheries*. 4(1): 23-33.
- Daryanto A. 2004. Keunggulan daya saing dan teknik identifikasi komoditas unggulan dalam mengembangkan potensi ekonomi regional. *Agrimedia*. 3(2):51-62.
- Davies H, Ellis P. 2000. Porter's 'competitive advantage of nations': time for a final judgment?. *Journal Management Study*. 37(8): 1189-1213.
- Ellison G, Glaeser EL, Kerr W. 2010. What causes industry agglomeration? evidence from coagglomeration patterns. *American Economic Review*. 100(3): 1195-1213.
- Etim RS, Agara IG. 2011. The *Balanced Scorecard*: the new performance management paradigm for Nigerian Firms. *Journal of Economic Development Research and Investment*. 2(3): 64-73.
- Iveta G. 2012. Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*. 4(1): 117-128.
- [KKP] Kementerian Kelautan dan Perikanan. 2010. Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor KEP.32/MEN/2010 tentang Penetapan Kawasan Minapolitan.
- Kumari N. 2011. *Balanced scorecard* for superior organizational performance. *European Journal of Business and Management*. 3(5): 73-86.
- Marimin, Maghfiroh N. 2011. *Aplikasi Teknis Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Rantai Pasok*. Bogor: IPB Press.
- Nurani TW, Haluan J, Lubis E, Saad S. 2011. *Perumusan Tolok Ukur Keberhasilan Pengembangan Perikanan Tuna Menggunakan Balanced Scorecard*. Buku II New Paradigm in Marine Fisheries. Bogor: Departemen Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan, FPIK-IPB.
- Porter ME. 1990. New global strategies for competitive advantage. *Plan Rev May/Juni*: 4-14.
- Porter ME. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review November-Desember*. 77-90.
- Riadi F. 2012. Model pengembangan agro-industri karet alam terintegrasi [disertasi]. Bogor: Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Tarigan RE. 2008. Kajian aspek ekonomi pada pengelolaan tanah pemakaman umum (TPU) Kristen di Kota Medan [tesis]. Medan: Program Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara Medan.
- Yuwono S, Sukarno E, Ichsan M. 2007. *Petunjuk Praktis Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.